

PHD LAZÁNYI KORNÉLIA egyetemi adjunktus

Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet

Abstract

Stress as a notion stands for a feeling of strain or pressure. According to everyday conventions stress as a word has a negative meaning to it. As a psychosomatic and physiological process it places burden on the individuals bodily and psychological functioning infusing energy depletion, psychological complaints and when frequently recurring even lasting somatic manifests. However no stress at all can be also stressful for the individual. There is a certain amount of stress that is not only acceptable, but even recommended in work settings, that makes a certain job appealing, challenging and demanding in a good sense. In this case the adaptive phase provides ground for continuous improvement and establishes lasting individual learning as an outcome. However, it is very important to keep in mind that the secure level of stress differs from individual to individual and even from time to time. Present article aims at introducing the literature on stress with a special focus on workplace stress and its potential individual consequences.

1. Stressz

A stressz igen összetett jelenség. Selye (1983) definíciója szerint a stressz nem más, mint a szervezet erős ingerekre adott nem specifikus válaszreakciója. Definíciója szerint stresszornak azokat a stressz reakciót kiváltó tényezőket nevezzük, melyek fajtájuk szerint lehetnek fizikai és pszichés eredetűek. Minél nagyobb válaszreakciót indít egy stresszor, annál intenzívebb az egyén által átélt stressz. Az átélt stressz észlelt mértéke két pszichés folyamat eredőjeként jön létre. Az első szakaszt – a fight or flight (harcolj, vagy menekülj) jelenséget – már Cannon (1932) is leírta. Ebben a fázisban az egyén előhuzalozottan, „zsigeri” szinten reagál, például feláll a hátán a szőr. A stresszorok hatására fiziológiai és szomatikus változások következnek be, melyek megteremtik a megfelelő válaszreakció fizikális alapját. Nem csupán fokozott izomtónus, magasabb vérnyomás és vércukorszint, gyorsabb légzés, fokozott verejtékezés jellemző erre a fázisra, de fokozott a szervezet endorfin, adrenalin, noradrenalin és más katekolamin termelése is (Rigó, 1997). Kielesedik a hallás és látás, kitágulnak a pupillák és összehúzódnak a kapillárisok csökkentve az esetleges külső trauma következtében bekövetkező vérzés mértékét.

Az állatvilágban az alarm, vagy előhuzalozott reakciók csupán néhány (igen kevés) faj esetében felülírhatóak. Az emberek esetében azonban szorosan összekapcsolódik a készültségi fázis az azt követő kognitív értékeléssel a megküzdéssel. A megküzdés, vagy coping nem más, mint a stressz helyzetre adott egyéni válasz, mely az inger jellemzőinek függvényében, individuális karakterisztikáknak (személyiség, észlelési szűrők, indíttatás, társadalmi és kulturális beágyazottság) mentén alakul ki (Töringer 2007). A megküzdés tehát egy (akár) tudati szinten (is) szabályozott válaszreakció. Éppen ezen gondolat mentén alakította ki Lazarus és Folkman (1984) stressz definíciójukat, melyben Selyével ellentétben nem a stresszorok által kiváltott fiziológiai és pszichés folyamatok irányából közelítenek a jelenséghez, hanem az egyéni válaszreakciók esetében szűrőként működő individuális jellemzők irányából. Megfogalmazásuk szerint a stressz nem más, mint az egyén által kihívónak (meg-, feloldhatatlannak) ítélt helyzetre adott válaszreakció. Ebben a definícióban egyrészt fontos szerepet kap az egyéni észlelés, percepció, másrészt felhívja arra is a figyelmet, hogy amennyiben nem kerül sor válaszreakcióra, akkor nem is beszélhetünk stresszről.

1.1. Eustressz, vagy distressz

Lazarus (1993) szerint a megküzdés két kognitív fázis egybefonódása révén alakul ki. Az egyén az első lépésben a helyzetet észleli és értékeli, míg a második lépésben a lehetséges válaszreakciók kerülnek mérlegre. Azokban az élethelyzetekben, amelyekben az egyén nem reagál egy adott ingerre nem beszélhetünk stresszről. Amikor azonban sor kerül megküzdésre, akkor az egyéni karakterisztikák függvényében lesz pozitív, illetve negatív a helyzet végkimenetele (Booth-Kewley és Vickers 1994). A pozitív kimenetelű stresszt eustressznek, míg a negatívát distressznek nevezi a szakirodalom (Kahn, Byosiére 1992).

Számos kutatás bizonyítja, hogy az alapvetően negatív érzelmi beállítottságú emberek (Melamed 1987; Barefoot és mtsai 1989), illetve az alárendelődő, szubmisszív személyiségűek (Pruessner és mtsai 1997) álta-

lában negatív stresszel, distresszel reagálnak. A jelenség hátterében az a magyarázat húzódik meg, hogy a negatív érzelmek, mint az ellenségeség, rosszindulat, türelmetlenség fokozzák az egyén negatív ingerek iránti fogékonyságát, ezért az inger észlelt intenzitása az ő esetükben magasabb, mint a kevésbé negatív érzelmi beállítottsággal rendelkező emberek esetében.

A distressz jellemzője, hogy nem generál hasznos coping mechanizmusokat. A megküzdés során az egyén úgy érzékeli, hogy a személyes erőforrásai nem elégségesek a helyzet fel-, megoldására, ezért személyes hiányosságait megerősítő tényként kezeli a helyzetet.

Az eustressz ezzel szemben pozitív megküzdési formákat indukál, melyek során az egyén úgy érzékeli, hogy bár az adott helyzet számára fenyegető, veszélyes, személyes erőforrásai, vagy mások által rendelkezésre bocsátott erőforrások segítségével képes azon úrrá lenni, elhárítani a negatív következményeket, mi több, személyes fejlődést megélni a kihívó helyzet által. Az eustressz velejárója a személyes képességek, kompetenciák fejlődése, a tanulás (Juhász 2002).

1.2. Munkahelyi stressz

A munkahelyi stressz a munka, a munkahelyi környezet, a munkaszervezet és a munkatársak kellemetlen jellegére adott pszichés, kognitív és viselkedési válasz. A munkahelyi stressz vizsgálható a bemeneti és a kimeneti változóiin keresztül egyaránt. Megkülönböztethetünk tehát különböző stresszorok hatására létrejövő munkahelyi stresszt és különböző munkavégzéshez, munkahelyhez kapcsolódó stresszorok hatására bekövetkező pszichés és/vagy szomatikus kimeneteket, valamint szervezeti hatásokat.

1.2.1. Munkahelyi stresszorok

Az élet minden szférájának megvannak a maga stressz forrásai. A munkahelyi stresszorok is számos töről fakadhatnak. Stressz források lehetnek a munkafeladat mennyisége és jellege, a fizikai munkakörnyezet jellemzői, a szervezetben betöltött szerep(ek)el kapcsolatos kérdések, valamint szervezeten kívüli jelenségek is.

A túlzott munkaterhelés nem csupán fizikai oldalról meríti a munkavállalók energia bázisát, de a feladatnak való meg nem felelés érzése érzelmileg és pszichésen is megviseli az egyént. De Jonge és munkatársai (1999) a munkát három különböző dimenzióra osztoták: fizikai, pszichés és érzelmi. Tanulmányukban azt hangsúlyozzák, hogy a fokozott munkaterhelés a munka bármely dimenziójában egészségkárosító hatással bír. A munka tehát nem csupán mennyiségi ismérvek mentén (időtartam, darabszám ...) lehet túl sok, hanem minőségileg is. Fontos szempont még a munkaterhelés értékelésénél a munkaidő hossza, a közbeiktatható szünetek száma, hossza, a munka üteme, az időnyomás, valamint a többműszakos munkarend, vagy a túlórák intézménye. Egyre gyakoribb az olyan munkahelyek száma is, ahol nem a munkaterhelés, hanem az irodában töltött idő elvárt hossza (presenteeism) működik stresszorként.

Ideális esetben a munkaadók igyekeznek egy adott feladat elvégzésére azt a munkavállalót kiválasztani, aki mind egyéni karakterisztikaiban, mind ismereteit és képességeit tekintve képes arra. Az egyén–munka illeszkedés azonban a legtöbb esetben nem tökéletes. A munkavállalóknak gyakran kell olyan feladatokat felvállalniuk, melyek kívül helyezkednek a komfort zónájukon. Amennyiben úgy érzékelik, hogy ezen feladatok megoldása meghaladja az erejüket stressz helyzetbe kerülnek.

Nem csak a túlzott munkaterhelés lehet stressz keltő, de az elvárt szintnél alacsonyabb is. A kihívó, a munkavállaló képességeit meghaladó szintű munkának az ellenpólusa a kihívásoktól mentes, monoton munka. Napról napra, vagy akár óráról órára ugyanazokkal a feladatokkal találkozni éppannyira kimerítő lehet, mint a túlzott elvárásoknak való megfelelés kényszere. Ehhez hasonlóan, a nem megfelelő karriermenedzsment is mindkét véglet esetében stressz keltő. Mind az egyéni képességeket, készségeket kihasználatlanul hagyó pozíció, mind pedig az egyén korlátait meghaladó elvárásokat támasztó munkakör stresszorként működik a munkahelyi környezetben.

Régóta köztudott, hogy a nem megfelelő munka és higiénias körülmények hatással vannak a munkát végző egyénre, és ez által a végzett munka minőségére és mennyiségére is (Kaucsek, Simon 1997). A fény-, hang-, szagigerek túlterhelhetik, illetve alul ingerelhetik a vonatkozó szenzoros területeket, ezáltal stresszorként működhetnek. További stresszforrás lehet a személyes tér hiánya, ami a napjainkban gomba mód szaporodó egyterű irodák (open office) legfőbb hátulütője. A munkakörnyezet azonban nem csupán fizikai valójában befolyásolja a munkavállalókat. A nem megfelelő szervezeti/társas légkör, a csapatmunka hiánya, a visszatérő, krónikus konfliktushelyzetek, a nem adekvát vezető-beosztott viszony, vagy a munkahelyi pszichoterror (mobbing) mind működhet stresszorként az egyéni érzékenység függvényében (Kaucsek és Simon 1996).

A munkahelyi feladatok nem csupán jellegüknél fogva képesek stresszt generálni, de abban az esetben is, ha nem egyértelműek az egyénnek szemben megfogalmazott elvárások. Amennyiben a munkavállaló nem rendelkezik adekvát információkkal a munkahelyi feladatait, hatás- és felelősségi körét illetően szerep kétértelműségről beszélhetünk. Stresszorként működik a munkahelyi szerep akkor is, ha konfliktusba kerül az élet

más szféráiban kialakult egyéni szerepekkel. Ezt a konfliktushelyzetet ma számos szakirodalmi forrás tárgyalja munka–magánélet egyensúly (work-life balance) alatt. Amennyiben egy alkalmazottnak akár munkaköréből, akár a szervezeti felépítésből, akár speciális helyzeteknek, eseményeknek köszönhetően kettős (többszörös) szerepet kell a szervezet életében betöltenie, igen valószínű a stressz szintjének emelkedése. Hasonló módon stresszt indíkal a nem megfelelő vezetési stílus, vagy személyes/szakmai főnök beosztott viszony is. Amennyiben gyakoriak a szervezeti átalakítások, vagy más okból kifolyólag bizonytalan az egyén szerepe, helye a szervezetben a stressz a szervezet immanens jellemzője. A kritikus, követelőző vezető, az információhiányos helyzetek, az ellenséges környezet, a pszichés és fizikai erőforrások hiánya még megfelelő munkaterhelés mellett is rémálommá változtathat egy szervezetet.

A munkahelyi szereppel, de még inkább a munkakörrel kapcsolatos stresszorok közé tartozik az autonómia, a kontroll és a karrierlehetőségek nem megfelelő volta (Ramirez et al. 1996, Van Vegchel et al. 2005). Mint a korábbi tényezők esetében, most is jellemző, hogy egyaránt stresszorként hat a különböző jellemzők túlzottan magas és alacsony szintje. A társas támogatás hiánya pedig, azon túl, hogy negatívan érinti az egyén által elérhető fizikális, információs és érzelmi-pszichés erőforrások körét, károsan befolyásolja az egyéni megküzdési stratégiákat is.

Szervezeten kívüli tényezők is erős hatást gyakorolhatnak a munkavállalók stressz szintjére. A társadalmilag elszigeteltek – mint a külföldi vendégmunkásokat, az ingázókat, vagy a munkásszálláson lakókat – éppúgy befolyásolja a társas háttér hiánya, mint a családban élőket annak időnként túlzottan intenzív volta.

1.2.2. A munkahelyi stressz következményei

A munkahelyi stressznek számos individuális és szervezeti szintű hatása van. Míg az egyén szintjén fizikai, lelki és viselkedésszerű változásokat figyelhetünk meg, addig a szervezeti hatások közül az egyén szervezeti viselkedését leírókat, valamint a szervezet működését befolyásolókat választhatjuk külön.

A munkahelyi stressz legnyilvánvalóbb hatása a fiziológiai és szomatikus lenyomatok terén jelentkezik. A stresszorok által kiváltott magasabb aktivációs szint erős fizikai megterheléshez hasonló lenyomatot hagy az emberi testen – ezért is alakul ki következtében a fáradtság érzése. Emelkedik a vérnyomás és a pulzus, amely intenzív kardiovaszkuláris igénybevételt jelez, az erős hormonális reakciók pedig a mellékvese és a kortikális terület fokozott működését feltételezi. A szomatikus hatások azonban nem kizárólag akut, de krónikus stressz következtében is kialakul(hat)nak (Nemes, Valló 2000). A krónikus stressz negatív módon befolyásolja az immunbiológiai folyamatokat, ezért nagyobb a vírus és bakteriális fertőzések, valamint a tumoros megbetegedések esélye. Ehhez társulnak a krónikus stressz szintjével párhuzamosan emelkedő prevalenciájú pszichoszomatikus betegségek, mint a krónikusan magas vérnyomás, szív és érrendszeri betegségek (Karasek et al. 1981), gyomor-bélpanaszok (gyomorfekély), krónikus fejfájás (migrén), nőgyógyászati és libidózavarok (Agüir, Hoyos, Bolumar 1993), valamint a légzőszervi és egyéb allergiás betegségek (asztma) (Bush et alii 2009).

A stressz, mint folyamat gyakran jár együtt az egyén kognitív és érzelmi állapotának megváltozásával. Bár egyénenként különbözőek a stresszreakciók, igen sokan reagálnak akut ingerekre „lefagyással”. Ez nem más mint az ingerületvezetés problémája, amely lehet értékelési, azaz információfeldolgozási probléma és lehet döntésképtelenségből adódó jelenség. Mindkét fajta esetben gondolati elakadás történik, mely lehet ideiglenes – késleltetett reakció követi – illetve lehet végleges – ez válik a coping mechanizmus bevéssé formájává. Stressz hatására a koncentráció, a memória és a problémamegoldó képesség is sérülhet. Érzelmi szinten a stressz számos negatív érzélemmel – mint feszültség, harag, düh, fáradtság, szorongás és frusztráció – kapcsolódik össze. A krónikus stressz gyakran eredményez kiégést, depressziót és alacsony önértékelést.

Viselkedési szinten a stressz gyakran vonja maga után egészségkárosító magatartásformák megjelenését. Az egyéni reakciók ezen a szinten is sokfélék és egyénenként eltérőek. Jellemző következmény az agresszió, a konfliktuózus interakciók, a fokozott érzékenység, a visszahúzódság, apatikuság, unalom, valamint a motiváció és az elégedettség alacsony szintje (Norbeck 1985). Alvási és evési problémák is felléphetnek.

Amennyiben egy adott szervezetben a stressz észlelt szintje magas, a szervezeti működés határfoka romlik. Romlik a munkahelyi hangulat és morál, gyakoribbá válnak a balesetek. Csökken az alkalmazottak munkára/teljesítményre való motivációja, készsége és képessége. Normasértésekre (lopás, szabotázs), munkahelyi konfliktusokra lehet számítani. Ilyen helyzetekben megnövekszik a fluktuáció, a korai nyugdíjazásukat kérők aránya, valamint a táppénzes napok száma. Igen fontos negatív következménye még a munkahelyi stressznek a megnövekedett feszültség. A munkavállalók túlérzékenyek a kritikára, nem kreatívak a problémák megoldása során, alacsonyak a munkájukkal, szervezetükkel és önmagukkal kapcsolatos elvárásai; ezzel együtt elégedetlenek helyzetükkel és úgy érzik igazságtalanul bánnak velük.

2. Optimális szintű stressz

A korábbiakban bemutatottaknak megfelelően a munkahelyi stressznek nem csupán káros egyéni, de nemkívánatos szervezeti következményei is vannak. Éppen ezért a szervezetnek és a munkavállalóknak közös érdekük, hogy valamilyen módon csökkentsék az észlelt stressz mértékét. A cél nem a munkahelyi stressz teljes kiküszöbölése. A feladat olyan egészséges egyensúly megtalálása, mely kihívásokkal teli, kreatív gondolkodásra, folyamatos tanulásra, fejlődésre, felelősségvállalásra és közös munkára inspirál, ahelyett, hogy félelmet keltene és frusztrációt generálna.

Karasek és Theorell (1990) döntés-kontroll-támogatás modellje szerint a munka természetében, mennyiségében és minőségében rejlő stresszorok ellensúlyozhatóak a munka feletti személyes kontrol (érzetének) megteremtésével, valamint támogató munkakörnyezet révén. A megfelelő informáltság, és a munkavállalóknak kínált megfelelő anyagi juttatások szintén pozitívan hatnak az észlelt stressz szintjére (Van Vegchel et al. 2004; Himmel, Dietrich, Kochen 2000).

A munkaadók azonban nem csupán a hatás- és felelősségkörök átruházása révén csökkenthetik a munkahelyi stresszorok káros hatását. Számos szervezeti megoldás vezethet ehhez a kívánatos célállapothoz. A legalapvetőbb módszer a munkakörök és az azt betöltő munkavállalók pontosabb illesztése. Amennyiben a feladatok és munkavégzési szintek az egyéni kompetenciáknak és motivációknak megfelelően vannak alakítva, számos munkahelyi inger, mely korábban stresszorként funkcionált a munka természetes, pozitív velejárójává változik. Abban az esetben ugyanis, amikor az egyén nem észlel a környezeti ingerek által támasztott elvárások és a saját képességei között áthidalhatatlan szakadék nem beszélünk stresszről. Ha pedig az egyén fejlődése révén az inger egyéni percepciója szerint az eltérés megszüntethető, pozitív stresszel, eustresszel állunk szemben.

Amennyiben a szervezetnek nincs ideje, erőforrása, motivációja a teljes szervezeti struktúra, folyamatok át-szervezésére, a munkahelyi stressz csökkentésére egyéni tréningek formájában is van lehetőség. Az egyéni fejlesztés célja az alkalmazottak képességeinek fejlesztése révén a stressz percepciójának megváltoztatása. Fontos, hogy a szervezet ne a stresszteli helyzet elfogadtatását tűzze ki a tréning céljául, hanem olyan munkavállalókat képezzen, akik hisznek saját képességeikben és abban, hogy képesek a stresszteli helyzeteket saját javukra fordítani, vagy szükség esetén megváltoztatni.

Megküzdési, társas támogatás keresési és relaxációs technikák elsajátításával a stressz reakciók késleltethetők, és erősségük csökkenthető. Mi több az egyéni fejlesztés képessé teheti a szervezeti egyéneket a stressz tüneteinek felismerésére, és ez által a stressz reakciók megelőzésére. A stressz ugyanis időben kumulatív, (folyamatosan épül fel), és a krónikus stressz tünetek az időben történő beavatkozás révén megelőzhetőek. Minél hamarabb felismerik az alkalmazottak a stressz helyzetet, annál jobbak az analitikus, döntési és tervezési képességeik, tehát annál alkalmasabbak a stressz helyzet megszüntetésére, átkeretezésére. Vállalati tréningek segítségével pedig azt is megtanulhatják, hogy hogyan hasznosítsák leghatékonyabban személyes erőforrásaikat.

Tudományos kutatások bizonyítják, hogy a tréningek nem csupán rövid távon, de hosszú távon is csökkentik a korábban stressz telinek ítélt situációkban a stressz hormon szintjét (Lokk, Arnetz 1995), a depresszió, szorongás, érzelmi kimerültség mértékét (Kagan, Kagan, Watson 1995), munkavállalók szervezet-elhagyási szándékát (Smoot, Gonzales 1995), valamint növelik a társas támogatói kört (Heany, Price, Rafferty 1995).

3. Összefoglalás

Mivel a stressz az egyén fiziológiai és idegrendszeri aktivációjának mértékével szorosan összefügg, az optimális aktivitási állapottal párhuzamosan létezik egy optimális stressz szint is. Túlságosan alacsony aktiváció esetén ugyanis csökken a koncentráció képesség. Ezzel együtt alacsonyabb a munkamotiváció, a személyes hatékonyság (érzet) és magasabb a hibaarány. Túlságosan magas aktiváció mellett információs, érzelmi, vagy fizikai túlterhelés keletkezik, amely növeli az elsielt, téves döntések előfordulási valószínűségét. Az alacsony aktivitási szint azonban éppen ilyen megterhelő. Az unalom, a monotonitás, a kihívásokat nélkülöző munkavégzés a döntési helyzetek hiánya tehát éppannyira elkerülendő, mint a korábban leírt másik szélsőséges állapot. A szervezeteknek tehát célja, hogy az arany középút megteremtése révén, és/vagy személyes képességek segítségével az észlelt stressz szintjét csökkentsék, elkerülve a distressz kialakulását.

Az eustressz szervezeti előfeltétele, hogy megfelelő emberek kerüljenek a megfelelő pozíciókba, ahol lehetőségük van a képességeik szintjére szabott döntések meghozatalára, melyekben vezetőik és munkatársaik egyaránt támogatják őket, információk és egyéb erőforrások rendelkezésükre bocsátása révén; valamint a fizikai munkakörnyezet is támogatja a magas szintű munkavégzést és a vállalati HR gyakorlat lehetővé teszi a kiváló munka fel és elismerését.

Az ideális szervezet létrehozása azonban idő és pénzigényes folyamat, melynek hatásai főleg hosszú távon érzékelhetőek. Amennyiben egy szervezet már rövid távon is csökkenteni szeretné a munkahelyi stresszorok

észlelt szintjét, érdemes a munkavégzéshez kapcsolódó egyéni képességek és készségek szintjét emelnie, illetve stresszkezelő és hatékony megküzdési stratégiák kialakítását támogató képzéseket indítani. A szervezeti egyéneknek mindeközben nincs más feladata, mint hogy a szervezeti környezet ingerei által irányítva, képességeiket és tudásukat minél teljesebben kihasználva folyamatosan fejlődjenek és munkahelyük, vezetőjük és munkafeladataik által elvárt „tökéletes” munkavállalóvá váljanak.

Felhasznált irodalom

- Agüir E., Perz-Hoyos V., Bolumar S. (1993): Effect of Work Organisation on the Mental Health of Nursing Staff, *Journal of Nursing Management*, 1. pp. 3–8.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. I., Dahlstrom, W. G., Williams, R. B. (1989): The Cook-Medley Hostility Scale: Item content and ability to predict survival, *Psychosomatic Medicine*, 51, pp. 46–57.
- Booth-Kewley, S., Vickers, R. R. (1994): Associations between major domains of personality and health behaviour, *Journal of Personality*, 62, pp. 281–298.
- Bush, Ch., Roscher, S., Ducki, A., Kalytta, T. (2009) *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein reourceorientierter Trainingmanual*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg.
- Cannon, W.B. (1932): *The Wisdom of the Body*, Norton, New York.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. and Siegrist, J. (2000): Job strain, effort-reward imbalance and employee well being: a large-scale cross-sectional study, *Social Science and Medicine*, 50, pp. 1317–1327.
- Heany, C.A., Price, R. H., Rafferty, J. (1995): Increasing coping resources at work: a field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health, *Journal of Organisational Behavior*, 16 (4), pp. 335–352.
- Himmel, W., Dietrich, A., Cochen, M. M. (2000): Will german patients accept their family physician as a gate keeper? *Journal Of General Internal Medicine*, 15. 7. pp. 496–502.
- Juhász, Á. (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag, Budapest, letölthető innen: <http://www.jfk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/munkapszichologia/munkahelyistressz.pdf>
- Kagan, N. I., Kagan, H., Watson, M. G. (1995): Stress reduction in the workplace: the effectiveness of psychoeducational programs. *Journal of Counselling Psychology*, 42 (1), pp. 71–78.
- Kahn, R. L., Byosiore, P. (1992): Stress in Organisations. In: Ed.: Dunnette, Hough: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 571–651, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Karasek R. A., Theorell T. (1990): *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek J., et al. (1981): Job Decision Latitude, Job Demands and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men, *American Journal of Public Health*, 71. pp. 694–705.
- Kaucsek, Gy., Simon, P. (1996): Pszichoterror a munkahelyen (Irodalomáttekintés és az első hazai tapasztalatok), *Humánpolitikai Szemle*, 7(9), pp. 39–45.; 7(10), pp. 41–49.
- Kaucsek, Gy., Simon, P. (1997): Szervezetpszichológia, Bornus Nyomda Kft, Pécs.
- Lazarus, R.S. (1993): Coping theory and research: Past, Present and Future. *Psychosomatic Medicine*, 55, pp. 234–247.
- Lazarus, R.S. Folkman, S. (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York.
- Lokk, J., Arnetz, B., (1997): Psychophysiological concomitants of organizational change in health care personnel: effects of a controlled intervention study, *Psychotherapy and Psychosomatics*, 66, pp. 74–77.
- Melamed, S. (1987): Emotional Reactivity and Elevated Blood Pressure. *Psychosomatic Medicine* 49(3), pp. 217–225.
- Nemes, J., Valló, Á. (2000): *Menedzserbetegségek, B+V (Medical&Technical) Lap- és könyvkiadó*, Budapest.
- Norbeck J. S. (1985): Perceived job stress, job satisfaction, and psychological symptoms in critical care nursing, *Research in Nursing and Health*, 3 (8). pp. 253–259.
- Pruessner, J. C., Gaab, J., Hellhammer, D. H., Lintz, D., Schommer, N., Kirschbaum, C. (1997): Increasing correlations between personality traits and cortisol stress responses obtained by data aggregation, *Psychoneuroendocrinology*, 22, pp. 615–625.
- Ramirez A. J., et al. (1996): Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work, *Lancet*, 53 (16), pp. 724–728.
- Rigó, A. (1997): *Egészségpszichológia jegyzetkiegészítő*. ELTE, Budapest.
- Selye, J. (1983): *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Smoot, S. L., Gonzales, J. L. (1995): Cost-effective communication skills training for state hospital employees, *Psychiatric Services*, 46, pp. 819–22.
- Tiringer I. (2007): *Megküzdés (coping) Egészségpszichológia a gyakorlatban*. Medicina, Budapest.
- Van Vegchel N., et al. (2004): Quantitative Versus Emotional Demands Among Swedish Human Service Employees: Moderating Effects of Job Control and Social Support. *International Journal of Stress Management*, 11 (1), pp. Pp. 21–40.
- Van Vegchel N., De Jonge J., Schaufeli W. (2005): Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, 60, pp. 1117–1131.